

**ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
РЕГІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИКИ**

В статті за новими методиками виконані розрахунки інтегральних показників рівнів розвитку регіональних підприємств електроенергетики та сприятливості зовнішнього середовища для реалізації стратегії їх розвитку (на матеріалах п'яти обленерго за 2004 – 2008 рр.) і розроблена корпоративна стратегія їх інтенсивного розвитку.

In the article after new methods the executed calculations of integral indexes of levels of development of regional enterprises of electroenergy and favourableness of external environment for realization of strategy of their development (on materials of five oblenergo after 2004 – 2008) and corporate strategy of their intensive development is developed.

Ключові слова: стратегія, корпоративна стратегія розвитку, підприємства електроенергетики.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Розроблення стратегії розвитку підприємства – важливе і актуальне завдання, особливо в умовах фінансово-економічної кризи, яка сьогодні впливає на всі галузі економіки України. Електроенергетика є базовою галуззю, яка забезпечує потреби країни в електричній енергії і може виробляти значний обсяг електроенергії для експорту.

На ринку передачі та постачання електроенергії діють регіональні підприємства електроенергетики – обленерго, а також незалежні постачальники електроенергії за нерегульованим тарифом. Доля ринку, що припадає на незалежних постачальників, поки є не вельми значною, але вона зростає (у 2006 р. складала близько 4,3 %, у 2007 р. – близько 5,4 %, у 2008 р. – близько 7 % [1 – 3]). Тому, в умовах конкуренції, що посилюється, регіональним підприємствам електроенергетики необхідно розробити і реалізувати ефективну стратегію розвитку.

Аналіз останніх досліджень чи публікацій, виділення невирішених частин загальної проблеми. В теперішній час в Україні існує Енергетична стратегія України на період до 2030 р. [4], де зокрема визначені базовий, оптимістичний та песимістичний сценарії розвитку електроенергетичної галузі; поступово реалізуються основні положення Концепції функціонування та розвитку оптового ринку електричної енергії України [5], але в цих законодавчих актах не приділяється уваги регіональним підприємствам електроенергетики, стратегії їх розвитку на довгострокову перспективу.

Питанням формування стратегії управління розвитком електроенергетики регіону присвячені праці Тищенко О.М. і Петрової Н.Б. [6, 7], в яких акцент зроблений на регіональний аспект, а саме – на конкурентоспроможності електроенергетики регіону (включаючи як постачання, так і виробництво електроенергії). Впровадженню енергетичної стратегії та інноваційних технологій у ВАТ Сумиобленерго присвячена стаття голови його правління Г. Зайкова [8]. Але в їх працях не висвітлені питання науково обґрунтованого формування стратегії розвитку регіональних підприємств електроенергетики. Отже, вони потребують дослідження.

Постановка завдання. Метою даної статті є формування стратегії розвитку регіональних підприємств електроенергетики (на прикладі п'яти, які входять до складу холдингу «VS Energy International Ukraine», а саме – Житомиробленерго, Одесаобленерго, Севастопольобленерго, Херсонобленерго, Кіровоградобленерго).

Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Для аналізу стратегічних позицій досліджуваних регіональних підприємств електроенергетики спочатку необхідно сформулювати місію і визначити стратегічні цілі досліджуваних підприємств. Вони є загальними для 5-и обленерго.

Місія компанії як суспільне призначення характеризується її параметрами, які для регіональних підприємств електроенергетики представлені в табл. 1.

Відповідно до цієї сукупності параметрів місія регіональних підприємств електроенергетики може бути сформульована таким чином.

1. Ми — частина глобальної енергетичної системи; надаючи енергію, ми забезпечуємо успішний розвиток бізнесу наших споживачів.
2. Наш споживач знає нас як надійного постачальника електричної енергії.
3. Ми досягаємо успіху, випереджаючи конкурентів на крок, застосовуючи передові технології управління.
4. Наше благополуччя і стійкий розвиток — результат ефективного управління на основі балансу інтересів учасників процесу.

Стратегічні цілі: забезпечення стабільності та якості наданих послуг; технічний розвиток, реконструкція та будівництво електромереж і обладнання; впровадження і розвиток діяльності сервіс-центрів по обслуговуванню соживачів; коректність, ввічливість при спілкуванні зі всіма споживачами без винятку; підвищення мотивації працівників для досягнення високих показників ефективності діяльності;

підвищення кваліфікації працівників; дотримання виконавчої дисципліни; чітке розмежування посадових обов'язків та повноважень працівників; забезпечення своєчасної оплати споживачам за відпущену електроенергію; зниження понаднормових витрат електроенергії на її передачу; підвищення доходів та прибутку від наданих послуг; розвиток автоматизації оперативно-інформаційних комплексів, інформаційних технологій, систем зв'язку та телекомунікацій.

Таблиця 1

Параметри місії облenerго (складено на основі [9])

Параметри	Зміст
Філософія	Економічна ефективність на користь споживачів
Категорії цільових споживачів	Крупні промислові споживачі і населення
Цільові ринки	Ринок регіону розташування
Технологія	Оновлення виробничої бази, електромереж, трансформаторних підстанцій. Використання нових технологій управління компанією
Пріоритети розвитку	Забезпечити стійкий розвиток компанії на ринку за допомогою підвищення якості надаваних послуг
Конкурентні переваги	Високий ресурсний потенціал, регіональний ринок збуту, низькі витрати, ефективне управління, кваліфіковані кадри
Відношення до працюючих	Людські ресурси - головне надбання і активи компанії
Суспільний імідж	Активна участь в рішенні програм соціального розвитку і охорони навколишнього середовища

Крім вище зазначеного, необхідно зауважити про необхідність подальшого удосконалення системи матеріального стимулювання персоналу шляхом приведення у відповідність рівня заохочення працівників структурних підрозділів до рівня збору коштів за відпущену електроенергію, динаміки зниження наднормативних витрат електроенергії, зниження сумнівної та безнадійної дебіторської заборгованості конкретного підрозділу.

Досягнення даних цілей багато в чому залежить від успішного проведення комплексу організаційних і технічних заходів, передбачених інвестиційними програмами на поточний 2009 рік, які реалізують всі облenerго.

Одним з елементів стратегічної політики є вжиття всіх можливих заходів, спрямованих на збереження в робочому стані і модернізацію діючих електроустановок, які є запорукою майбутнього фінансового добробуту.

Виконаємо SWOT-аналіз регіональних підприємств електроенергетики в табл. 2. Отже, в результаті проведення SWOT-аналізу зокрема встановлено, що однією з загроз є відхід великих, платоспроможних споживачів до незалежних постачальників. Тому для формування стратегії розвитку необхідно проаналізувати конкурентні переваги облenerго та незалежних постачальників (див. табл. 3).

Для формування стратегії розвитку регіональних підприємств електроенергетики нами був удосконалений методичний інструментарій стратегічного аналізу, а саме – матриця оцінки конкурентної позиції у площині „рівень розвитку підприємства – рівень сприятливості зовнішнього середовища для реалізації стратегії його розвитку” і розроблені методики розрахунку цих інтегральних показників.

Динаміка рівня розвитку досліджуваних підприємств та рівня сприятливості зовнішнього середовища для реалізації стратегії їх розвитку наведена на рис. 1 та 2.

Рівень розвитку Одесаоблenerго за 5 років зріс у 2 рази: з 0,4489 (середній рівень) до 0,9140 (високий рівень). Такі позитивні зміни відбулися внаслідок значного зниження понаднормативних витрат електроенергії на її передачу, зниження кількості технологічних порушень (з 2403 до 2289 од.), зменшення аварійного недовідпуску електроенергії (з 4040,87. до 3420,17 тис. кВт-год.), незначного зростання коефіцієнту оновлення основних фондів (з 0,0218 до 0,0312), зростання продуктивності праці (з 675,48 до 863,03 тис. кВт-год./чол.), підвищення рентабельності продукції (з -6,43 % до 9,86 %), рентабельності операційної діяльності (з -3,23 % до 2,96 %), коефіцієнтів поточної ліквідності та обіговості як оборотних засобів, так і кредиторської та дебіторської заборгованості, а також запасу фінансової стійкості. Але відбулося незначне погіршення показника фондівдачі.

Інтегральний показник сприятливості зовнішнього середовища для реалізації стратегії розвитку зменшився з 0,9877 у 2004 р. до 0,7490 у 2008 р., але продовжує залишатися високим. Зменшення обумовлене як підвищенням закупівельної ціни електроенергії, так і зростанням питомої ваги незалежних постачальників у обсязі ринку регіону – з 3,25 % до 5,36 %.

Зміна рівня розвитку та рівня сприятливості зовнішнього середовища для реалізації стратегії розвитку інших трьох підприємств наведена на рис. 3.

Протягом аналізованого періоду як рівень розвитку Житомироблenerго та Севастопольоблenerго, так і рівень сприятливості зовнішнього середовища для реалізації стратегії його розвитку були високими, що відповідає 1-му квадранту матриці.

Таблиця 2

SWOT-аналіз регіональних підприємств електроенергетики

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> Монопольне положення на регіональному ринку (природна монополія) Постійна модернізація виробничих потужностей, найбільша увага приділяється оновленню ліній електропередач Підтримка з боку холдингу VS Energy Фінансове поручительство по позиці з боку «Прем'єр-палац» Повне задоволення заявленого об'єму енергоспоживання Розвинена інфраструктура 	<ul style="list-style-type: none"> Високий ступінь державного регулювання енергетичного ринку в Україні шляхом процедури видачі ліцензій, встановлення тарифів Неможливість розширення діяльності компанії за межами регіону Низька платіжна дисципліна з боку комунальних й інших споживачів
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> Перехід на нову, гнучкішу і менш зарегульовану систему встановлення тарифів, прийняту в країнах Європи, дозволить значно збільшити прибутковість компанії Модернізація потужностей дозволить понизити рівень втрат електроенергії в мережі і підвищити рентабельність Розвиток додаткових послуг 	<ul style="list-style-type: none"> Низька вірогідність підвищення тарифів для населення до економічно обгрунтованого рівня внаслідок впливу соціальних чинників Моральне застарівання більшості устаткування вимагає значних капіталовкладень в середньостроковій перспективі Відхід споживачів (великих, платоспроможних) до незалежних постачальників

Таблиця 3

Конкурентні переваги обленерго і незалежних постачальників електроенергії

Характеристика	Обленерго	Незалежні постачальники
Можливість вибору споживачів	Не має права відмовити у обслуговуванні жодному споживачу на своїй території обслуговування Ринок постачання електроенергії за регульованим тарифом знаходиться у стані природної монополії для значного кола споживачів, які не мають можливості придбати електроенергію у незалежного постачальника (населення, споживачі комунальної сфери тощо).	Обирає лише крупних, платоспроможних споживачів Може не обслуговувати і не обслуговує пільгові категорії споживачів
Наявність власних електромереж	Має власні електромережі, постійна зона обслуговування	Оскільки не має власних електромереж, не несе витрат на її обслуговування. Має більшу мобільність, можливість вибору регіону діяльності
Закупка електроенергії	Тільки на ОРЕ – у ДП „Енергоринок”	Тільки у оптового постачальника електроенергії. Але тариф на закупівлю електроенергії для них вищий на 20-30%, ніж для обленерго
Роздрібна ціна на електроенергію	Затверджується НКРЕ. Діє „єдиний тариф” на території України, здійснюється перерозподіл коштів через ДП „Енергоринок” (балансуючи відпускною ціною для різних обленерго)	Складається самостійно, але можна маніпулювати лише однією складовою роздрібною ціною з 4-х, а саме – тарифом на постачання.
Якість обслуговування споживачів	Більше уваги крупним споживачам. На дрібних не зважають. Послуга може бути отримана споживачем у будь-який час, незалежно від обсягів споживання електроенергії, мережі споживача приєднані до мереж обленерго. Це призводить до того, що споживачу часто вигідніше мати справу з обленерго	Якість електроенергії така ж, як і обленерго, оскільки передача здійснюється мережами обленерго за визначену плату. Якість обслуговування досить висока, але тільки для крупних споживачів
Витрати	Великі постійні витрати, зокрема амортизаційні відрахування, фонд оплати праці	Має значно менші постійні витрати і його послуга з постачання електроенергії може бути дешевшою; відсутність, як правило, штрафних санкцій, пені за прострочення платежів, встановлення різних способів та форм розрахунків також робить послуги незалежного постачальника більш привабливими для споживачів.
Розмір підприємства	Велике (чисельність працюючих – 500 і більше чол.)	Мале – 10 – 20 чол.
Конкурентна перевага	Наявність власних електромереж, висококваліфікованих кадрів, постійної зони обслуговування і ринку збуту електроенергії	Мобільність, можливість вибору споживачів, низькі витрати, відсутність „пільговиків”

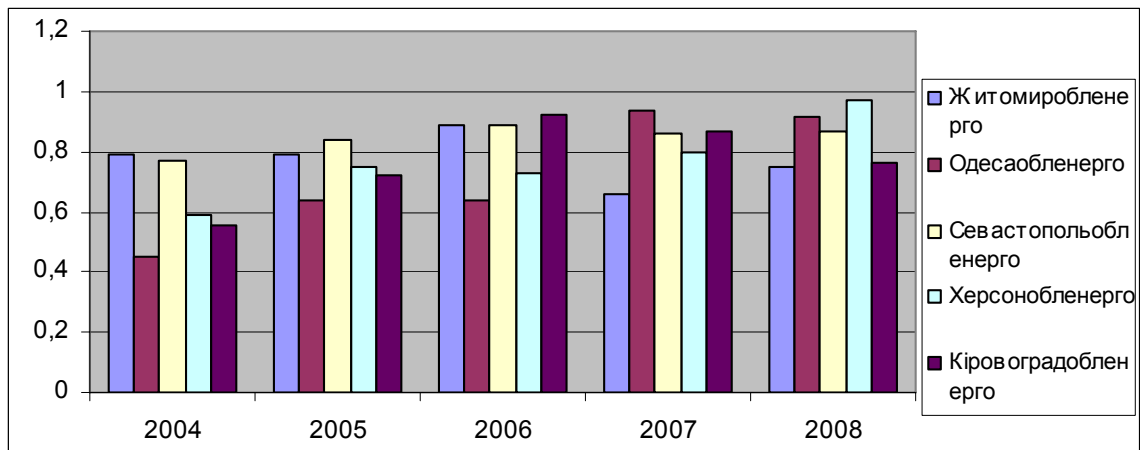


Рис. 1. Динаміка рівня розвитку досліджуваних компаній у 2004 – 2008 рр.

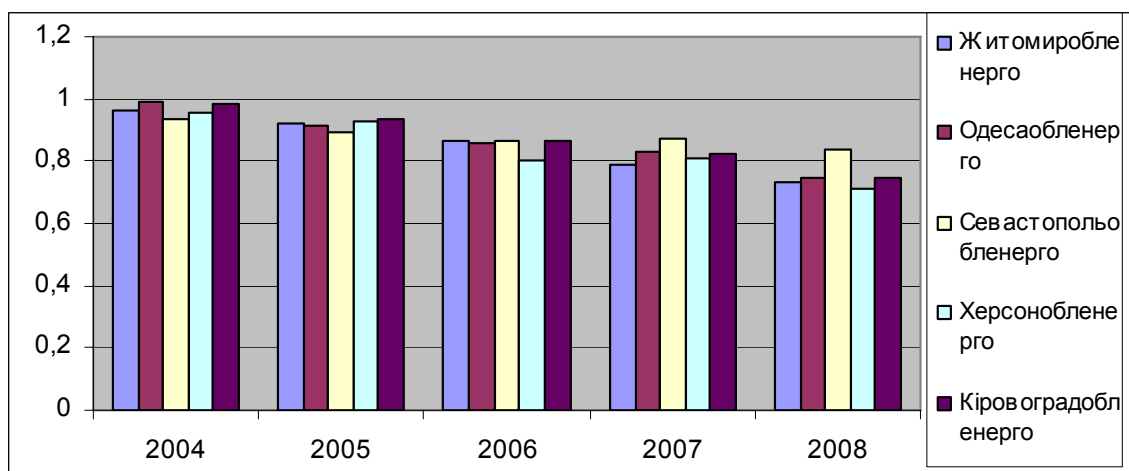


Рис. 2. Динаміка рівня сприятливості зовнішнього середовища для реалізації стратегії розвитку досліджуваних компаній у 2004 – 2008 рр.

	Високий (0,67–1,00)	Середній (0,33–0,66)	Низький (0,0–0,33)
Високий (0,67–1,00)	1	2	3
Середній (0,33–0,66)	4	5	6
Низький (0,0–0,33)	7	8	9

рівень сприятливості зовнішнього середовища для реалізації саме стратегії розвитку підприємства

Рис. 3. Матриця рівня розвитку та рівня сприятливості зовнішнього середовища Одесаобленерго, Херсонобленерго та Кіровоградобленерго у 2004 – 2008 рр.

Таким чином, можна зробити висновок, що до 2008 р. рівень розвитку всіх досліджуваних підприємств підвищився і є високим, що свідчить про можливість розроблення стратегії їх розвитку, а високий рівень сприятливості зовнішнього середовища – про можливість реалізувати цю стратегію.

Стратегія розвитку будь-якого регіонального підприємства електроенергетики не повинна протирічити стратегії розвитку системи вищого рівня – електроенергетичної галузі в цілому. Тому необхідно проаналізувати основні позиції Енергетичної стратегії України на період до 2030 р. [7].

За базовим сценарієм прогнозується, що споживання електроенергії збільшиться в 2,2 рази і перевищить за прогнозними даними 395,1 млрд кВт-год., експортні можливості зростуть до 25 млрд кВт-год. (див. рис. 4).

Для забезпечення прогнозованого до 2030 року економічного і соціального розвитку країни за

базовим сценарієм передбачається зростання виробництва електроенергії з 185,2 млрд кВт-год. у 2005 році до 420,1 млрд кВт-год. у 2030 році, теплової енергії з 241,0 млн Гкал до 430,9 млн Гкал відповідно.

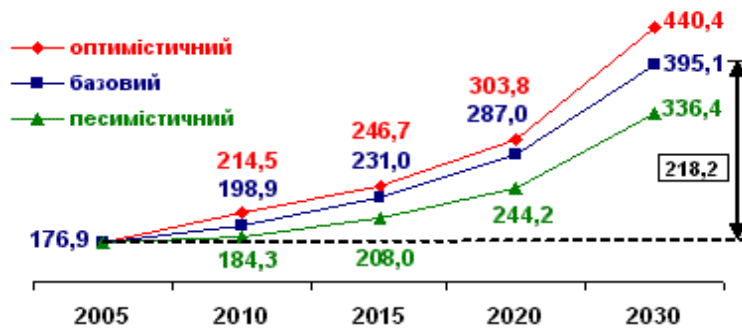


Рис. 4. Прогнозна динаміка споживання електроенергії в Україні, млрд кВт-год.

Стосовно відновлювальних джерел енергії, то їх розвиток не прогнозується вельми стрімким. Як відмічено в Енергетичній стратегії (розділ 7.3. – Потенціал розвитку нетрадиційних і відновлюваних джерел енергії), освоєння нетрадиційних і відновлюваних джерел енергії (НВДЕ) слід розглядати як важливий фактор підвищення рівня енергетичної безпеки та зниження антропогенного впливу енергетики на довкілля. На даний час цей потенціал використовується недостатньо. Частка НВДЕ в енергетичному балансі країни становить 7,2 % (6,4 % – позабалансові джерела енергії; 0,8 % – відновлювальні джерела енергії).

Отже, на основі базового документу – Енергетичної стратегії України на період до 2030 р. – можна стверджувати, що на найближчі 20 років електроенергетична галузь збереже свої позиції, значення електроенергії як важливого фактора виробництва не зменшиться, а навіть зросте. Це будемо враховувати при розробці стратегії розвитку регіональних підприємств електроенергетики.

Для вибору і формування стратегії розвитку регіональних підприємств електроенергетики скористаємося сценарним підходом, який був використаний і в енергетичній стратегії України.

Сценарій — це опис (картина) майбутнього у вигляді взаємозв'язаних подій, правдоподібних припущень і дій, що ведуть з певною вірогідністю до прогнозованого стану підприємства [10]. Для розробки сценаріїв застосовують кореляційний аналіз, екстраполяції трендів, експертний, розрахунковий-конструктивний, інтервальне прогнозування, якісний аналіз й ін.

Для формування сценаріїв розвитку регіональних підприємств електроенергетики необхідно спрогнозувати зміни як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Оскільки нами розраховані показники рівня розвитку досліджуваних підприємств та рівня сприятливості зовнішнього середовища для реалізації стратегії їх розвитку, доцільно було б виконати прогноз їх зміни на основі їх динаміки за 2004 – 2008 рр. Але показник рівня сприятливості зовнішнього середовища для реалізації стратегії розвитку складається з чотирьох показників, які можуть змінюватися вельми значно під впливом різних, як економічних факторів, так і зміни політики державного регулювання (наприклад, закупівельна ціна електроенергії, питома вага незалежних постачальників). Тому вважаємо, що виконувати прогноз виходячи з динаміки цих показників за аналізовані 5 років буде недостатньо коректним, а доцільно використовувати для цієї мети експертні оцінки.

Отже, прогнозування (оптимістичний, помірний та песимістичний сценарії) зміни рівня розвитку досліджуваних підприємств виконаємо методом екстраполяції. Для цієї мети використано статистичну програму Statistica 6.1. Прогнозування зміни рівня сприятливості зовнішнього середовища для реалізації стратегії розвитку досліджуваних підприємств виконаємо за допомогою експертних оцінок (метод Дельфі). Форма анкети для експертного оцінювання і його результати наведені в табл. 4. Результати прогнозування рівня розвитку досліджуваних підприємств та рівня сприятливості зовнішнього середовища наведені в табл. 5.

В результаті використання сценарного підходу отримано три сценарії зміни внутрішнього та зовнішнього середовища досліджуваних підприємств: оптимістичний, помірний (найбільш вірогідний) та песимістичний.

Таким чином, для Житомиробленерго згідно з оптимістичним сценарієм через 5 років рівень розвитку складе 1,0 (високий), а рівень сприятливості зовнішнього середовища 0,6585 (середній). Це відповідає квадранту 2 матриці. Згідно з помірним сценарієм рівень розвитку складе 0,6223, а рівень сприятливості зовнішнього середовища – 0,6151 (квадрант 5). Згідно песимістичного сценарію рівень розвитку складе 0,2144, а рівень сприятливості зовнішнього середовища – 0,5872 (квадрант 8) (див. рис. 5).

Для Одесаобленерго згідно оптимістичним сценарієм через 5 років рівень розвитку складе 1,0, а рівень сприятливості зовнішнього середовища – 0,6631 (квадрант 2). Згідно з помірним сценарієм рівень розвитку складе 0,6534, а рівень сприятливості зовнішнього середовища – 0,63486631 (квадрант 5). Згідно з песимістичним сценарієм рівень розвитку складе 0,5138, а рівень сприятливості зовнішнього середовища – 0,6093 (квадрант 8). Графічно матриця прогнозу по Одесаобленерго має аналогічний вигляд, як по Житомиробленерго.

Таблиця 4

Анкета для прогнозування рівня сприятливості зовнішнього середовища

Показник	Житомир-обленерго	Одеса-обленерго	Севастополь-обленерго	Херсон-обленерго	Кіровоград-обленерго
1. Темп приросту закупівельної ціни електроенергії, %					
- оптимістичний	+3	+3	+3	+3	+3
- помірний	+10	+10	+10	+10	+10
- песимістичний	+15	+15	+15	+15	+15
2. Темп приросту електроспоживання регіону, %					
- оптимістичний	+3	+1	+1,5	+2	+2,5
- помірний	+0,5	+0,2	+0,7	+0,5	+0,7
- песимістичний	0	0	0	0	0
3. Зміна питомої ваги великих платоспроможних споживачів в обсязі корисного відпуску, %					
- оптимістичний	0	0	0	0	0
- помірний	-0,5	-0,2	-0,4	-0,6	-0,3
- песимістичний	-1	-0,7	-0,9	-1,1	-0,6
4. Зміна питомої ваги незалежних постачальників в обсязі ринку регіону, %					
- оптимістичний	+1	+1,2	+0,8	+1,1	+1,3
- помірний	+2	+1,7	+1,2	+2,0	+1,9
- песимістичний	+3	+2,2	+2,0	+2,6	+2,8

Таблиця 5

Результати прогнозування

Прогнози	2009	2010	2011	2012	2013
<i>Прогнозування зміни рівня розвитку</i>					
1. Житомиробленерго:					
оптимістичний;					
помірний	0,8602	1,000	1,000	1,000	1,000
песимістичний	0,7090	0,6873	0,6656	0,6440	0,6223
	0,6413	0,5429	0,4237	0,3301	0,2144
2. Одесаобленерго:					
оптимістичний;	0,9175	0,9280	1,000	1,000	1,000
помірний	0,6316	0,6340	0,6364	0,6412	0,6534
- песимістичний	0,7224	0,6999	0,5641	0,5629	0,5138
3. Севастопольобленерго:					
- оптимістичний;					
- помірний	0,9020	0,9206	0,9468	0,9634	0,9826
- песимістичний	0,6072	0,6093	0,6178	0,6199	0,6318
	0,5939	0,5918	0,5911	0,5904	0,5897
4. Херсонобленерго:					
оптимістичний;					
помірний	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
- песимістичний	0,9800	0,9731	0,9531	0,9316	0,9012
	0,9712	0,9319	0,8645	0,8413	0,8206
5. Кіровоградобленерго:					
оптимістичний;					
помірний	0,9277	0,9714	1,000	1,000	1,000
- песимістичний	0,5141	0,5389	0,5574	0,5760	0,5946
	0,3407	0,2478	0,1363	0,0310	0,0201
<i>Прогнозування зміни рівня сприятливості зовнішнього середовища для реалізації стратегії розвитку</i>					
6. Житомиробленерго:					
оптимістичний;					
помірний	0,7098	0,6921	0,6784	0,6675	0,6585
песимістичний	0,6888	0,6611	0,6416	0,6267	0,6151
	0,6726	0,6398	0,6177	0,6009	0,5872
7. Одесаобленерго:					
оптимістичний;	0,7201	0,6997	0,6845	0,6727	0,6631
помірний	0,7069	0,6809	0,6616	0,6468	0,6348
- песимістичний	0,6963	0,6640	0,6412	0,6236	0,6093
8. Севастопольобленерго:					
оптимістичний;					
помірний	0,7698	0,7294	0,7030	0,6843	0,6702
песимістичний	0,7436	0,6962	0,6669	0,6463	0,6435
	0,7091	0,6588	0,6298	0,6094	0,5942
9. Херсонобленерго:					
оптимістичний;					
помірний	0,6915	0,6754	0,6635	0,6542	0,6467
- песимістичний	0,6738	0,6492	0,6319	0,6184	0,6074
	0,6633	0,6343	0,6140	0,5981	0,5847
10. Кіровоградобленерго:					
оптимістичний;					
помірний	0,7122	0,6912	0,6760	0,6643	0,6550
- песимістичний	0,6983	0,6706	0,6512	0,6364	0,6246
	0,6830	0,6507	0,6291	0,6130	0,6002

Для Севастопольобленерго згідно з оптимістичним сценарієм через 5 років рівень розвитку складе 0,9826, а рівень сприятливості зовнішнього середовища – 0,6702 (квадрант 1). Згідно з помірним сценарієм рівень розвитку складе 0,6318, а рівень сприятливості зовнішнього середовища – 0,6435 (квадрант 5). Згідно з песимістичним сценарієм рівень розвитку складе 0,5897, а рівень сприятливості зовнішнього середовища – 0,5942 (квадрант 5).



Рис. 5. Матриця рівня розвитку та рівня сприятливості зовнішнього середовища Житомиробленерго у 2009 – 2013 рр. (прогноз на 2009 – 2013 рр.)

Для Херсонобленерго через 5 років: оптимістичний сценарій – рівень розвитку 1,0, а рівень сприятливості – 0,6467 (квадрант 2); помірний сценарій – рівень розвитку 0,9012, а рівень сприятливості – 0,6074 (квадрант 2); песимістичний – рівень розвитку 0,8296, а рівень сприятливості – 0,5847 (квадрант 2).

Для Кіровоградобленерго через 5 років: оптимістичний сценарій – рівень розвитку 1,0, а рівень сприятливості – 0,6550 (квадрант 2); помірний сценарій – рівень розвитку 0,5946, а рівень сприятливості – 0,6246 (квадрант 5); песимістичний – рівень розвитку 0,0201, а рівень сприятливості – 0,6002 (квадрант 8).

Таким чином, можна констатувати, що у 2008 р. всі досліджувані підприємства знаходилися у квадранті 1 матриці, а через 5 років, згідно з помірним, найбільш реальним прогнозом, всі підприємства, якщо не розробити і не реалізувати стратегію розвитку, будуть знаходитися у 5-му квадранті матриці, який відповідає середньому рівню розвитку та середньому рівню сприятливості зовнішнього середовища (за винятком Херсонобленерго – 2 квадрант).

Тому вважаємо за доцільне розроблення і реалізацію стратегії розвитку для всіх досліджуваних підприємств, яка відповідає 1 квадранту матриці, а саме – стратегію інтенсивного розвитку, яка передбачає як збільшення обсягів та постачання, так і розвиток додаткових послуг.

Перша складова стратегії – розвиток електричних мереж, зниження витрат електроенергії на її передачу. Для цього розроблені і реалізуються Програми розвитку електричних мереж напругою 35 – 110 кВ та обсягів реконструкції електричних мереж напругою 0,4 – 10 кВ на 2007 – 2011 роки, які визначають основні напрямки технічного розвитку підприємств на період 2007 – 2011 рр.

Основною метою даних Програм є визначення шляхів та напрямків розвитку та капіталізації підприємства, а також забезпечення надійного енергопостачання споживачів якісною електроенергією шляхом суттєвого покращення стану електричних мереж; зниження технічних та понаднормативних втрат електроенергії на передачу її по мережах підприємства; покращення якості та зменшення термінів ремонтно-відновлювальних робіт; удосконалення системи керування енергосистемою; розвитку системи та засобів зв'язку енергокомпанії; впровадження прогресивних технічних засобів, систем та технологій енергозабезпечення.

Друга складова стратегії – розвиток додаткових послуг, а саме: емісія, купівля, продаж цінних паперів; недержавне пенсійне забезпечення працівників; надання платних послуг фізичним і юридичним особам і виробництво товарів народного споживання; надання транспортно-експедиційних послуг в Україні і за її межами; закупівля, ремонт, відновлення, реалізація і технічне обслуговування автотранспорту, а також запасних частин і деталей, і надання пов'язаних з цим аналогічних послуг; виконання сантехнічних, електромонтажних, газофікаційних і будівельних робіт на об'єктах будівництва і ремонту; виконання консультативної і посередницької діяльності, експертизи, інформаційних послуг; розробка, виробництво і реалізація програмної і комп'ютерної продукції; надання супутніх послуг, пов'язаних з розробкою, виробництвом і реалізацією програмної і комп'ютерної продукції; оптова і роздрібна торгівля товарами

власного виробництва та інших вітчизняних і закордонних виробників, у тому числі через власні магазини; розробка і впровадження засобів і приладів для ремонту, експлуатації і регулювання механічних, будівельних, електричних і електронних приладів і конструкцій; надання послуг у сфері побуту, маркетингу, менеджменту, комерції і реклами; діяльність у сфері кредитно-фінансових відносин у межах діючого законодавства, у тому числі надання позик юридичним і фізичним особам та отримання кредитів в державних і комерційних банках і т.п. Підприємство може купувати та продавати продукцію, використовувати результати робіт, отримувати та надавати послуги в кредит із сплатою відсотків за користування цим кредитом; можливе надання послуг у сфері телебачення, радіомовлення, телефонного зв'язку, IP-телефонії та доступу до цифрових мереж передачі даних і мережі Інтернет, радіозв'язку (стільниковий радіозв'язок); будівництво і технічне обслуговування мереж зв'язку, мереж міжміського і місцевого зв'язку загального користування; мережі теле- і радіомовлення, кабельного телебачення, супутникового телебачення; станцій супутникового зв'язку; кабельних ліній зв'язку; радіорелейних ліній зв'язку та ліній радіоізернету; цифрових мереж зв'язку, мережі Інтернет; метрологічний міжвідомчий ремонт і повірка електричних засобів вимірювальної техніки, а також контроль і нагляд за всіма видами вимірів на підприємстві.

Досліджувані п'ять підприємств входять до складу холдингу «VS Energy International Ukraine» (дочірня компанія «VS Energy International NV», Голандія), який є управляючою компанією, що включає 5 напрямів бізнесу (енергетика, банки, промисловість, нерухомість, інвестиції). В умовах фінансово-економічної кризи, коли ефективність операцій з нерухомістю, віддача інвестицій, промислове виробництво погіршуються, керівництво холдингу звертає особливу увагу на електроенергетику, з огляду на те, що ефективність діяльності обленерго останні 2 роки значно підвищилася. Тому енергетика стає одним із стратегічних напрямів розвитку холдингу. Це є перспективний вид бізнесу, який необхідно розвивати і отримувати значні прибутки.

Отже, розроблена стратегія розвитку підприємств електроенергетики на рівні обленерго є корпоративною, але на рівні холдингу вона є функціональною, однією з п'яти за напрямками його діяльності (1 – енергетика, 2 – банки, 3 – промисловість, 4 – нерухомість, 5 – інвестиції). Графічно це можна зобразити на рис. 6.

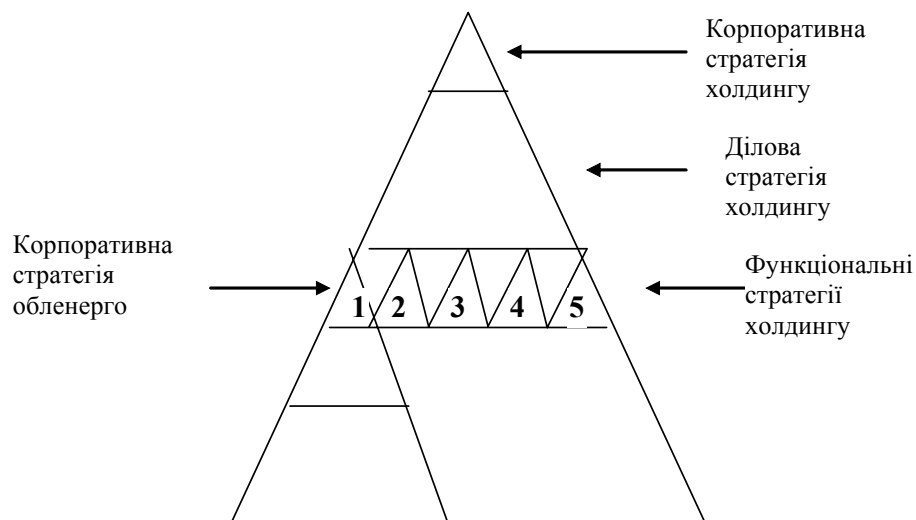


Рис. 6. Взаємозв'язок стратегій обленерго та холдингу Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямку

В статті виконаний аналіз стратегічних позицій досліджуваних регіональних підприємств електроенергетики за допомогою методики SWOT-аналізу та нових методик оцінки рівня їх розвитку й рівня сприятливості зовнішнього середовища для реалізації стратегії їх розвитку. Сформульована місія та визначені стратегічні цілі досліджуваних підприємств, визначено, що основною конкурентною перевагою обленерго є наявність власних електромереж, висококваліфікованих кадрів, постійної зони обслуговування і ринку збуту електроенергії. Протягом 2004 – 2008 рр. рівень розвитку всіх підприємств зріс з середнього до високого, а рівень сприятливості зовнішнього середовища, хоч і знизився (в середньому з 0,9 до 0,7), є високим.

Виконані прогнози розрахунки зміни рівня розвитку та рівня сприятливості зовнішнього середовища обленерго на 2008 – 2013 рр. і розроблені стратегії їх розвитку з використанням сценарного підходу. Сформовано стратегію інтенсивного розвитку обленерго. Вона буде виступати складовою піраміди стратегій холдингу, до складу якого входять досліджувані підприємства.

У подальших дослідженнях доцільно здійснити декомпозицію корпоративної стратегії регіональних підприємств електроенергетики, розробивши ділові та функціональні стратегії.

Література

1. Річний звіт НКРЕ за 2008 рік [Електр. ресурс]. – Режим доступу : http://www.nerc.gov.ua/control/uk/publish/article/main?art_id=81662&cat_id=34446
2. Річний звіт НКРЕ за 2007 рік [Електр. ресурс]. – Режим доступу : http://www.nerc.gov.ua/control/uk/publish/article/main?art_id=32134&cat_id=30510
3. Річний звіт НКРЕ за 2006 рік [Електр. ресурс]. – Режим доступу : http://www.nerc.gov.ua/control/uk/publish/article?showHidden=1&art_id=53191&cat_id=34446
4. Енергетична стратегія України на період до 2030 р. [Електр. ресурс]. – Режим доступу : <http://www.zakon.rada.gov.ua/signal/kr06145a.doc>
5. Концепція функціонування та розвитку оптового ринку електричної енергії України: Схвалена постановою Кабінету Міністрів України від 16 листопада 2002 р. № 1789 [Електр. ресурс]. – Режим доступу : <http://www.uazakon.com/big/text894/pg1.htm>
6. Тищенко А.М. Позиционирование предприятий электроэнергетики на основе оценок конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности / А.М. Тищенко, Н.Б. Петрова // Бизнес Информ. – 2006. – № 10. – С. 35 – 38.
7. Петрова Н.Б. Формування стратегії управління розвитком електроенергетики регіону : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.05 «Розміщення продуктивних сил і регіоналістика» / Петрова Н.Б. – Харків, 2008. – 20 с.
8. Зайков Г. Энергетическая стратегия и инновационные технологии в энергопередающей компании / Г. Зайков // Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит. – 2007. – № 11. – С. 9 – 15.
9. Морозов В.В. Стратегическое инновационное управление в электроэнергетике / Морозов В.В. – М. : Альфа-М, 2004. – 280 с.
10. Горемыкин В.А. Экономическая стратегия предприятия [учебник] / В.А. Горемыкин, О.А. Богомолов. – М. : Информационно-издательский дом «Филинь», Рилант, 2001. – 506 с.

Надійшла 16.09.2009

УДК 658:26

А. ЛІМАНСКИ

Вища Школа Ринкового Управління і Іноземних Мов в Катовіце (Польща)

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Інтелектуальний капітал все частіше трактується як основний засіб, особливо в сфері високих технологій, використовуваний для створення і підвищення вартості сучасного підприємства, а також створення його конкурентної переваги на глобальному ринку. В статті здійснено ідентифікацію категорії інтелектуального капіталу, а також вказано способи структуризації його складових. Представлено процесний підхід до управління інтелектуальним капіталом, в тому числі звернуто увагу на його значення в контексті реалізації основних функцій управління підприємством.

More and more frequently intellectual capital is being treated as a fundamental resource, especially in the branch of high technologies, where it is used to form and improve the importance of a modern enterprise and to create its competitive advantage on a global market. The categories of intellectual capital and methods of its components' structuralization have been identified in the article. Process approach to the intellectual capital management, including the capital's meaning in the context of realizing the basic functions of enterprise management have been introduced as well.

Ключові слова: матеріальні і нематеріальні засоби, інтелектуальний капітал, управління інтелектуальним капіталом.

Постановка проблеми

Нематеріальні засоби, які визначаються як інтелектуальний капітал, в формі інформації, знань і інтелектуальної власності все частіше є вирішальними для ринкової вартості сучасного підприємства. В інтелектуальному капіталі міститься шанс на здобуття сильної конкурентної позиції. Зростання зацікавлення нематеріальними засобами підприємства є похідною інформаційної і інформатичної революції, яка відбувається в сучасній економіці, а також формування так званої економіки, що спирається на знання. Способом активізації інтелектуального капіталу є вмiле управління цим особливим засобом, яке мусить враховувати його місце у всіх проєктованих і організованих процесах в підприємстві.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій

Конкурентна перевага підприємства є ефектом вмілого використання всіх доступних засобів. Принциповим положенням теорії засобів є теза, що специфічні, унікальні засоби і вміння (так звані стратегічні активи) уможливають підприємству отримання тривалої конкурентної переваги і в ефекті постійних, вищих за середні доходів. Серед найчастіше пропонованих способів класифікації засобів підприємства слід назвати ділення на матеріальні і нематеріальні засоби. Матеріальні засоби підприємства утворює більшість майнових складових, які відображаються в балансі. Незважаючи на численність методів,